

Fisco e contabilità

# Controlli nella Pa, la strada della Regione Lombardia

Si lavora da alcuni anni a una riforma che è partita con un tavolo di lavoro permanente sul sistema di controllo interno

di Enrico Guarini (\*)

25 Marzo 2024

I controlli interni della Pubblica amministrazione sono disciplinati in Italia da una serie di norme che, nel tentativo nobile di definirne le modalità applicative, hanno moltiplicato gli adempimenti con effetti talvolta negativi (duplicazioni, approcci meramente formali o blandi, al punto da lasciare scoperte aree di rischio). L'importanza dei controlli è centrale. Nel 2022, sono stati denunciati circa 1,5 reati di corruzione nella Pa ogni 10.000 abitanti (Fonte: elaborazione su dati Istat), in linea con il 2021. Spreco di denaro pubblico, perdita di fiducia degli investitori e freno alla crescita economica sono gli effetti noti di un problema non solo italiano (65% delle imprese in Ue considera la corruzione un fenomeno diffuso nel proprio Paese, in testa Grecia e Cipro (95%), Italia e Romania (92%), Croazia (91%), in coda Finlandia (22%) e Danimarca (19%) (Fonte: Eurobarometro).

Lo scenario post pandemico con la necessità di gestire le ingenti risorse del Pnrr ha acuito il problema. E rendendo l'efficacia del sistema dei controlli essenziale per riconquistare/guadagnare la fiducia di cittadini e imprese e per creare valore pubblico complessivo (l'impatto economico, sociale e ambientale generato dall'azione dell'ente pubblico).

Nelle amministrazioni regionali il problema è particolarmente sentito. In Lombardia, circa il 90% dei costi operativi è costituito da contributi e trasferimenti (27,38 miliardi nel 2022) a privati, imprese e altre amministrazioni (incluse le aziende sanitarie) che, nell'ultimo triennio, hanno generato una media annuale di circa 54.000 provvedimenti di concessione (Fonte: elaborazione su dati Regione Lombardia-Amministrazione Trasparente).

Regione Lombardia sta lavorando da alcuni anni a una riforma che è partita con un tavolo di lavoro permanente sul sistema di controllo interno. Ne fanno parte l'Organismo Regionale per le Attività di Controllo (Orac) (funzione in staff agli organi di vertice della Regione che ha il compito di verificare il corretto funzionamento delle strutture organizzative e degli enti del sistema regionale), la Direzione sistema dei controlli della giunta, l'Università di Milano-Bicocca e Protiviti Government Services (società del gruppo multinazionale di consulenza direzionale Protiviti dedicata ai servizi per il settore pubblico).

L'esito è stato un modello di control governance, allineato alle best practice internazionali, adattato alle peculiarità italiane, articolato su tre livelli: prima linea di difesa, rappresentata da misure e azioni di controllo sui processi operativi condotte dal management; seconda linea, composta dalle varie funzioni di controllo dei rischi e di supervisione della conformità stabilite dal management; terza linea, costituita da una funzione di Internal Audit, indipendente dal management, chiamata ad assicurare l'efficacia dei sistemi interni di governance, gestione e controllo dei rischi.

Uno strumento di autovalutazione periodica, introdotto nell'ultimo anno, permette di monitorare l'efficacia. Il primo check-up effettuato da 50 enti e aziende in-house del sistema regionale ha fatto emergere punti di forza (per esempio, la rete e il coordinamento degli Internal Auditor delle aziende sanitarie) e aree da migliorare (lo sviluppo di piani di azione per colmare le lacune dei sistemi).


Prossimo passo: associare i diversi controlli alla mappatura di processi e rischi che viene compiuta nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (sezione rischi corruttivi e trasparenza) che le amministrazioni con più di cinquanta dipendenti devono produrre entro il 31 gennaio di ogni anno. Si procede, insomma, verso un'analisi più ampia dei rischi per costruire un sistema di controllo interno più robusto.

Regione Lombardia è tra le poche regioni a essersi mossa in questa direzione e rappresenta quindi un laboratorio sperimentale, unico nel panorama nazionale, di sviluppo e validazione di buone pratiche di controllo interno in ottica manageriale.

*(\*) Professore di Economia aziendale presso il Dipartimento di Scienze economico-aziendali e Diritto per l'Economia dell'Università di Milano-Bicocca*

*Responsabile scientifico del Tavolo di Lavoro sul Sistema di Controllo Interno con Regione Lombardia e Protiviti*

---

Il Sole 24 ORE aderisce a  **The Trust Project**

P.I. 00777910159 © Copyright Il Sole 24 Ore Tutti i diritti riservati

ISSN 2724-203X - Norme & Tributi plus Enti Locali & Edilizia [<https://ntplusentilocaliedilizia.ilssole24ore.com>]

Il Sole  
**24 ORE**